

**L'ASSISTANCE TECHNOLOGIQUE ET D'AUTRES SERVICES AUX ENTREPRISES
ET PARTICULIERS COMME ACTIVITES COMPLEMENTAIRES DE L'ASSURANCE:
L'EXPERIENCE ET LA STRATEGIE DE MAPFRE**

FILOMENO MIRA
Président de MAPFRE INDUSTRIAL
- ESPAGNE -

"BONUM, SI BREVE, BIS BONUM", disait Baltasar Gracián, et à l'encontre de ce principe, si important pour notre civilisation actuelle, nous avons choisi un titre excessivement long pour présenter ce petit exposé. Aujourd'hui, plusieurs mois après avoir élaboré ce titre avec l'aide des responsables de ce Colloque Européen de l'Assurance, j'aurais préféré le baptiser "L'Economie des Services dans l'Assurance". Au début, j'avais pensé l'aborder comme la relation qui existe entre l'assurance et les activités de prévention et protection contre les risques, en tant que compléments de l'assurance. Aujourd'hui, je crois, en toute sincérité, que c'était une erreur de conception et que, comme bien d'autres assureurs, il me manquait une perspective futuriste, l'horizon de 1992 et vraisemblablement du XXIème siècle.

Il se peut que notre erreur réside dans le fait de considérer l'assurance comme un produit inaltérable, statique, même si nous lui donnons différentes interprétations et adaptations, même si elle jouit d'une informatisation croissante, d'un plus ample réseau de distribution, d'un meilleur contrôle technico-actuariel et de l'intégration dans le monde financier de la Banque. Mais même s'il en est ainsi, et que tous ces éléments représentent d'importantes réussites en ce qui concerne le monde de l'assurance des années 80, je crois qu'il s'agit d'une vision excessivement réduite du "fait économique" qui, à mon avis, doit se fonder d'une part sur le risque, dont la dimension est croissante et changeante et, d'autre part, sur "l'inondation" par "l'économie des services" de la société de la fin du XXème siècle.

Le risque est le vrai fait économique, en matière d'assurance, qui touche les personnes, les entreprises et les institutions publiques. Le produit, que nous avons appelé "Assurance", est une formule de protection contre les conséquences du risque, mais c'est un produit limité en soi car il ne prend en compte que la compensation économique des pertes, en accord avec certaines lois statistico-actuarielles. Les risques purs (sans mentionner ceux qui pourraient rentrer dans le domaine de la

spéculation ou des risques patronaux), doivent être, en premier lieu, identifiés et évalués et, ensuite prévenus, contrôlés et financés, par le propre sujet ou par un tiers. Après l'occurrence éventuelle d'un accident, des techniques de récupération, sauvetage et plans d'urgence doivent être mises en place.

Tout ceci, comme vous le savez très bien, fait partie de ce que l'on appelle le "Risk Management" ou Gestion des Risques. Mais même dans ce concept, créé par les Ecoles d'Administration des Entreprises, on a fini par mettre l'accent principalement sur l'aspect financier (assurance versus auto-assurance) et on a oublié l'autre partie, si essentielle à cette chaîne logique de traitement des risques: les aspects techniques préventifs et de protection, d'assistance technologique en somme. Il n'est pas fréquent, même de nos jours, de trouver une vision globale de tous ces aspects dans les compagnies d'assurances ou dans les cabinet-conseils spécialisés dans la Gestion des Risques. Ainsi, d'un côté, se trouvent les cabinets-conseils capables de conseiller convenablement en matière financière et, de l'autre, les entreprises (en plus petit nombre) expertes en assistance technique ou en techniques de prévention des risques.

D'autre part, notre monde est passé des activités économiques primaires (secteur agricole), secondaires (secteur industriel) et tertiaires (secteur des services), à une économie intégrée de toutes les activités productives. C'est ce que l'on appelle la fin de la Théorie des Trois Secteurs. Nous sommes passés d'une économie de Produits à une économie de Systèmes ou de Services. Aujourd'hui, la production agricole n'a aucun sens si elle est conçue sans être liée à un processus industriel et à un système de services qui incluent la distribution, le contrôle de la qualité, le marketing, la publicité, le service après-vente, etc. En somme, les services ne sont plus secondaires (Loi de Engel) mais se convertissent, dans les nouveaux systèmes, en services indispensables. Le professeur Giarini conçoit l'assurance comme une institution fondamentale, précisément dans le but de rendre viable et d'éviter la grande vulnérabilité des Systèmes Productifs de notre monde économique.

A mon avis, l'Assurance est en elle-même une pièce fondamentale, mais seulement une pièce, d'un système productif très ample qui touche la problématique du risque dans notre société. Et, en ce sens, nous ne pourrions pas concevoir un vrai Système de Services autour du risque sans les groupes d'activités économiques suivants:

- * Services d'analyse, évaluation et identification des risques.
- * Services de prévention, contrôle et inspection périodique des risques.

- * Services de financement (et administration) des couvertures et auto-assurance.
- * Services d'assistance en cas de sinistres, récupération et sauvetage.

Tout ceci peut constituer un vrai Système de Produits autour de la problématique du Risque. Et, dans ce cas, il me semble qu'il existe une énorme possibilité d'évolution chez les assureurs vers une diversification des produits qui couvrent chacune des étapes précitées, composantes d'un service global. Ce service est de plus en plus sollicité par les consommateurs car, dans la nouvelle Economie globale des services, le produit isolé n'a plus guère de sens, alors que la valeur s'attache, au contraire, à l'ensemble des produits intégrés dans un système qui permet le fonctionnement des organisations économiques modernes. C'est-à-dire que, de la même façon qu'aujourd'hui nous n'achetons pas un ordinateur mais un "système informatique" (qui comprend Hardware, software, formation, entretien, assistance, etc.), le consommateur d'assurance demande, dès maintenant, un système de services autour du risque qui inclue toutes les parties déjà énumérées. Ceci est déjà une réalité dans les secteurs de risque comme la santé et les affaires industrielles; elle s'introduit, peu à peu, dans les familles, les petits commerces et l'automobile, par exemple.

Cette vision est analogue à celle qui présente l'assurance épargne-vie comme un produit financier intégré dans un domaine plus vaste dans lequel on trouve tous les produits bancaires nécessaires à une gestion globale du patrimoine du consommateur. Cependant, cette façon de l'envisager reste partielle, à mon avis, car elle n'analyse le risque que depuis une perspective purement financière, oubliant des aspects fondamentaux de prévention et assistance.

Au contraire, le "Système de Produits" que j'ai décrit, se complète par la sophistication croissante du service rendu par l'assureur (si important aujourd'hui) qui touche à la qualité des polices, l'amélioration des systèmes de distribution, l'utilisation des processus informatiques, etc.

Tout ceci, sans nul doute, n'a rien d'original; en fait, un grand nombre de ces services sont mis en application dans les activités des compagnies d'assurances et dans d'autres entités qui se sont développées en marge de l'institution de l'assurance. Des expériences comme celles des U.L. (Underwriters Laboratories) en Amérique du Nord, des sociétés de classement de navires, des entreprises de recherche en technologie de protection

contre l'incendie (Factory Mutual) et des centres de diagnostic des véhicules pourraient être des exemples -quelques-uns d'entre eux datent d'il y a plus de 100 ans- de couvertures des risques complétées par des activités intégrées dans un système plus complet.

Mais je crois que le chemin à parcourir est encore long et que de nombreuses options et alternatives se présentent et sont à considérer par les compagnies d'assurances dans un proche futur, en accord avec des stratégies que nous devons définir avec précision.

EXPERIENCE DE MAPFRE

Dans ce domaine, l'expérience de MAPFRE pendant ces 20 dernières années est caractérisée par une croissance permanente des activités complémentaires à la fonction de l'assureur.

En matière de prévention des risques, au début de 1960, un Département de Prévention des Accidents du Travail et de l'Hygiène Industrielle était constitué qui, aujourd'hui, par l'intermédiaire de MAPFRE MUTUA PATRONAL (qui assure près d'un million et demi de travailleurs en Espagne), emploie plus de 90 ingénieurs spécialisés exclusivement dans ce domaine, dispose de 11 laboratoires d'hygiène industriel et de 3 hôpitaux de chirurgie et traumatologie équipés de services de réhabilitation des accidentés, de réadaptation professionnelle, de recherche médicale avancée et d'ergonomie. Nous appelons cela la "conception intégrale de l'accident du travail".

En ce qui concerne la prévention des incendies, si liée au monde de l'assurance, nous avons mis sur pied dès la fin des années 60 un service technique, dont la mission est d'analyser les risques et de conseiller les clients industriels et notre propre service de souscription. L'évolution de cette équipe humaine a permis la constitution, en 1976, d'une société de services indépendants, propriété de MAPFRE, et portant le nom de PRIMAP qui, plus tard, en 1983, prenait le nom de Institut Technologique de Sécurité MAPFRE (ITSEMAP).

ITSEMAP s'est transformé aujourd'hui en un Holding de sociétés de services en matière de prévention des risques, qui compte des investissements supérieurs aux 500 millions de Pesetas, avec une équipe humaine de plus de 90 personnes (50 ingénieurs) et des secteurs spécialisés dans les domaines suivants:

- * Essais de réaction aux incendies.
- * Recherche et investigation de l'incendie.
- * Essais et homologation des équipements de protection contre les incendies.
- * Création de normes techniques ou guides pratiques.
- * Hygiène de l'environnement.
- * Sécurité au travail.
- * Sécurité routière.
- * Récupération et sauvetage des biens endommagés (immeubles, machines, produits et équipements électroniques), en collaboration avec le groupe allemand RELECTRONIC.
- * Services d'épargne-énergie (une des premières compagnies en Espagne), en collaboration avec un organisme public dépendant du propre Ministère espagnol de l'Industrie .
- * Gestion des Risques, tant pour les entreprises privées que pour les institutions publiques.
- * Formation de techniciens en matière de sécurité, dans n'importe quel secteur cité, ainsi que des brigades d'urgence.
- * Créations informatiques (mini-systèmes experts concernant les différents secteurs de la sécurité) avec une possible participation dans un grand projet, qui ferait partie du programme EUREKA.

Ce cumul d'activités est développé par l'intermédiaire de sociétés filiales, les unes spécialisées dans des secteurs technologiques concrets, les autres dans des territoires géographiques (déjà installées au Portugal, Mexique, Brésil, Argentine et Venezuela), et formant partie du projet de présence internationale active de MAPFRE, surtout dans les pays de langue espagnole.

En 1975, MAPFRE par l'intermédiaire de ses deux Mutuelles, décide la création de FUNDACION MAPFRE, dont l'objet social est la prévention des accidents et la promotion de toutes les mesures qui encouragent la sécurité et la réduction des accidents et les conséquences de ces derniers. Cette fondation, qui possède aujourd'hui des actifs s'élevant à 1 milliard de Pesetas, destine ses rendements financiers aux activités de recherche en matière de sécurité, promotion des congrès et symposia, concession de bourses, formation de techniciens, bourses spéciales pour handicapés et publications; l'une d'elles, la revue MAPFRE SEGURIDAD est distribuée dans plus de 90 pays avec un tirage supérieur aux 15.000 exemplaires.

FUNDACION MAPFRE considère particulièrement important le déploiement d'activités dans les pays d'Amérique du Sud, par l'intermédiaire de conventions et d'accords de collaboration avec des associations et institutions locales, qui, dans la majeure partie des cas, n'ont aucun lien avec le monde de l'assurance, mais sont liées au monde des risques, à la prévention industrielle et aux accidents du travail.

Ces contacts nous ont permis d'adapter notre mentalité aux problèmes qui probablement sont passés inaperçus ou qui n'ont pas retenu l'attention de nombreux assureurs dans ces pays.

L'expérience de MAPFRE, dont j'analyserai plus avant la stratégie, a été complétée par d'autres secteurs d'activités parmi lesquels nous pouvons souligner:

- * Assistance aux automobilistes: créée avec un département spécialisé, en collaboration avec d'autres entreprises internationales afin d'assurer une couverture mondiale, et qui atteint initialement le chiffre d'environ 1 million et demi de véhicules qui constituent le portefeuille des clients de MAPFRE.

Ce service fut précédé par un service de "Diagnostic" de sécurité des véhicules, incorporé à un Centre d'Expérimentation et Sécurité routière suivant le modèle dont disposent d'autres compagnies d'assurances ou Associations dans divers pays européens.

- * Assistance au familiale-habitation: service tout récent qui se développe dans les principales capitales espagnoles et qui inclut, à la base, l'assistance dans le cas des dégâts des eaux et autres et, en général, une assistance pour tout type de sinistres qui affectent les polices habitation. Cette couverture a été complétée par l'assistance en cas de décès et compensation des frais funéraires, entrant ainsi dans un service jusqu'à présent considéré de "catégorie inférieure" par les assureurs espagnols, qui oublient la réalité des millions de polices existantes avec des compagnies spécialisées dans ce secteur.

- * En matière de santé, MAPFRE VIDA développe actuellement des programmes qui élargissent les couvertures classiques de l'assurance de risque-épargne avec des services de prévention de santé et révisions médicales périodiques qui permettent de veiller et de soigner la sante, en plus d'assurer la vie.

- * Dans le domaine maritime, nous avons créé une société de surveillance maritime qui, sous le nom de SERMAP, opère dans tous les ports espagnols.
- * En matière d'éducation, MAPFRE a approuvé récemment la constitution de trois nouvelles FONDATIONS liées à trois domaines complémentaires des risques:
 - . FUNDACION DE EDUCACION MAPFRE (FONDATION D'EDUCATION MAPFRE), dédiée à la formation en matière d'assurance et de sécurité (pour nos employés et nos agents, et également pour les tiers et les assurés).
 - . FUNDACION DE SALUD (FONDATION DE LA SANTE), liée au problème des accidents en général et de la prévention des maladies.
 - . FUNDACION MAPFRE AMERICA (FONDATION MAPFRE AMERIQUE), orientée vers 1992 et la célébration du Vème Centenaire de la Découverte de l'Amérique, d'une grande signification pour la culture espagnole.

STRATEGIE DE MAPFRE

Cette vision, probablement incomplète en ce qui concerne les différentes nuances que présente chaque activité mentionnée, resterait sans consistance si nous n'analysions pas les raisons et la stratégie d'entreprise qui l'animent. A l'origine, ce cumul d'activités avait un dénominateur commun: les services de prévention en tant que complément de l'activité d'assurance. Ensuite, cette philosophie s'est élargie jusqu'à ce que ces activités atteignent une personnalité propre. En certaines occasions, elles pourraient devenir plus importantes que la propre fonction d'assurance et pourraient avoir des stratégies différentes, tant économiques que sociales.

La fonction sociale et institutionnelle est implicite dans beaucoup de ces activités, comme nous pouvons le déduire facilement, mais il existe aussi une orientation économique d'auto-suffisance qui peut les justifier à moyen et long terme.

La stratégie de base de MAPFRE consiste à consolider ces actions par l'intermédiaire d'ITSEMAP (fonctions économiques) et des FONDATIONS (à caractère institutionnel) en leur conférant une vraie vie propre, indépendante de la fonction économique de l'assurance.

Dans de nombreux cas, les stratégies conjoncturelles peuvent être différentes. Ainsi, en ce moment, dans le secteur des risques industriels notre attitude est réticente à l'assurance des risques et, cependant, agressive en ce qui concerne l'offre de services techniques de prévention, contrôle des pertes, risk management, sauvetage et récupération et formation de techniciens, entre autres. Nous sommes conscients que dans le premier secteur (assurance) il existe une concurrence énorme et un marché européen difficile dans lequel notre dimension, notre technologie et les circonstances conjoncturelles internationales rendent complexe, sinon dangereuse, notre présence. Cependant, dans le secteur de la prévention et de l'assistance technologique les possibilités sont énormes et croissantes.

Dans certains de ces secteurs il est difficile de trouver d'autres compagnies suffisamment spécialisées ou consolidées pour qu'elles puissent supporter une forte concurrence.

Cette indépendance d'actions est plus évidente dans les pays d'Amérique du Sud où la fonction de MAPFRE, en tant que réassureur, n'intervient en aucun cas auprès des grandes industries, auxquelles s'offrent déjà des services techniques.

Quelques-unes de ces activités, aujourd'hui réalisées dans des sociétés indépendantes, s'autofinancent. Les autres, au contraire, demandent encore l'aide institutionnelle de FUNDACION MAPFRE ou d'autres entités MAPFRE.

Alors qu'avance notre spécialisation dans des domaines déterminés, de nouvelles activités tournées vers le futur apparaissent. Ainsi notre petite aventure dans le domaine de l'environnement s'est aujourd'hui convertie en un de nos secteurs les plus intéressants du point de vue technologique. En ce domaine, le monde de l'assurance présente des limitations importantes. Cependant, le secteur des risques de l'environnement représente un des grands défis de l'humanité. La fonction des services techniques et d'assistance, liés à l'activité d'assurance est évidente. Je crois me souvenir qu'aux Etats Unis, certaines compagnies d'assurance ont été à l'origine des entreprises qui ont pour mission d'analyser et de protéger les risques de l'environnement (cas de RADIANT au Texas, qui fut fondée par la compagnie HARTFORD Steam Boiler).

En moins de quatre ans notre champ d'actions s'est étendu peu à peu et j'espère que, avec cette dynamique, en 1992 nous aurons consolidé un bon nombre de ces secteurs, en abandonnant peut-être quelques-uns pour des raisons spéciales mais, sans doute, en ouvrant de nouveaux horizons, tout en restant dans l'ample conception des risques et de la prestation de "services" dans un système intégré.

Notre préoccupation croissante pour rendre des services à des institutions officielles et à des organismes publics, entités qui jusqu'à aujourd'hui n'ont prêté qu'une attention relative aux risques qui pouvaient affecter les Actifs (personnes et biens) de caractère public, mérite une mention spéciale. De nombreuses Communautés Autonomes ou entités appartenant à l'administration locale présentent des inventaires déficients du patrimoine, il n'existe pas d'évaluation correcte ni la protection des biens publics. Bien sûr, l'assurance est quasi inexistante. Le Risk Management présente, dans ce cas, une vraie tentation de services, et non exclusivement la prestation des couvertures qui assurent contre des risques ponctuels déterminés. Nous pensons que c'est un des secteurs de plus grand intérêt actuellement.

Au mois d'avril prochain, nous célébrerons une conférence, probablement la première en Espagne, qui traitera de la Gestion des Risques des Biens Publics, après une excellente expérience du Gouvernement Basque qui a décidé, récemment, dans la nouvelle étape de la politique espagnole, d'analyser en profondeur les risques qui pouvaient toucher le patrimoine provenant de l'Etat Central.

Ce dernier secteur a connu une évolution rapide aux Etats-Unis, où de nombreuses entités publiques analysent automatiquement couvertures et risques spécifiques, grâce à des pools (plus de 120 déjà constitués) ou groupes de rétention des risques (Risk Retention Groups) ou autres systèmes. A partir de cette idée, des entreprises spécialisées (courtiers, conseillers, et compagnies d'assurance) rendent des services spécifiques dans la ligne générale exposée dans cette conférence. Je suis convaincu que c'est un secteur que nous devons nous aussi intégrer dans notre système de produits.

En ce qui concerne l'intelligence artificielle, l'application des systèmes experts dans l'activité de l'assurance paraît un fait inévitable au cours de la prochaine décennie. Les systèmes experts dans la souscription de risques ou dans l'analyse, la prévention et la protection contre les risques, en cas d'urgence et aussi pour le traitement de certains sinistres (blessés, par exemple) pourraient constituer un défi.

Je crois que, d'une manière ou d'une autre, ces "produits" resteront intégrés au Système des Services autour du fait économique du risque.

Je voudrais vous rappeler, comme conclusion, qu'à l'époque où naissait le commerce, les assureurs commencèrent à mettre en place des couvertures pour les corps, et les marchandises transportées et créèrent un service, moderne pour l'époque, afin de rendre possible le développement économique de leur société. Ceci a permis la création de services de sécurité et le classement des navires qui existent encore de nos jours.

Dans notre civilisation, il existe de nombreux autres risques que les assureurs sont incapables d'assurer, probablement par manque d'imagination, ou capacité d'innovation. Je pourrais prendre pour exemple l'environnement, que j'ai cité auparavant, mais également le domaine des risques spatiaux devant lesquels le monde de l'assurance se montre réticent.

Aujourd'hui on ne parle plus de sécurité pour les industries ou les centrales nucléaires, pour l'aviation ou les programmes spatiaux, mais de "fiabilité des systèmes"; ceci nous conduit, probablement, à un secteur de la technologie avancée qui dépasse le concept de sécurité et de risque, et donc de l'assurance dans son acception historique. Je ne suis pas certain que nos vieilles formules de l'assurance, fondées sur les principes statistiques, seront valables pour la société (probablement post-services) du XXIème siècle.